

Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia

Jamilah Ahmad¹ & Yusof Boon²

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia 81310 Johor, Malaysia

ABSTRAK : *National Key Results Areas* (NKRA) yang ketiga iaitu Meluaskan Akses kepada Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan, memberi tumpuan kepada empat sub NKRA Pendidikan dan salah satunya adalah Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). SBT merupakan sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan dan mampu berdaya saing di persada dunia. Pada fasa pertama pemilihan SBT, hanya 20 buah sekolah terpilih daripada 10,000 sekolah di Malaysia. Kejayaan sebagai sekolah yang berprestasi tinggi tidak akan dapat dikecapi tanpa ada usaha oleh semua pihak dalam sesebuah organisasi sekolah. Faktor utama yang mendorong kepada pencapaian kejayaan ini adalah kepimpinan pengetua atau guru besar. Kepimpinan adalah satu proses dan tingkahlaku dimana seseorang pemimpin itu mengambil tindakan-tindakan tertentu untuk mempengaruhi individu lain supaya berusaha secara sukarela dan bekerjasama untuk mencapai visi organisasi tanpa mementingkan kepentingan peribadi. Ciri-ciri dan amalan kepimpinan pengetua atau guru besar SBT ini patut dijadikan rujukan oleh pemimpin sekolah lain di Malaysia. Kajian ini bertujuan untuk melihat ciri-ciri dan amalan kepimpinan pengetua atau guru besar di dua buah sekolah berprestasi tinggi (SBT) di Malaysia. Kajian ini adalah kajian kualitatif secara kes berganda (*multiple-case study*). Pengumpulan data dibuat melalui temubual berbentuk separuh berstruktur. Data yang diperolehi dianalisis melalui beberapa peringkat iaitu koding, kategori dan analisa 'cross-case' dan interpretasi. Sampel kajian terdiri daripada pengetua atau guru besar, guru-guru, kakitangan sekolah, pelajar-pelajar, Pengerusi PIBG dan ibu bapa. Daripada kajian ini, sebuah model kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia dapat dibentuk dan boleh dijadikan panduan bagi pemimpin dan warga sekolah-sekolah yang ingin mengikut jejak langkah SBT yang telah terpilih dan seterusnya meletakkan pendidikan Malaysia pada taraf *world class education*.

Katakunci : *Proses Pemilihan, Guru Cemerlang & Matematik*

1.0 PENGENALAN

Sejak kemerdekaan dicapai lima dekad yang lalu, kerajaan Malaysia telah mengambil pelbagai usaha dan inisiatif untuk memastikan agar negara kita terus maju, inovatif dan berdaya saing setanding dengan negara-negara lain di dunia. Pada 27 Julai 2009, Y.A.B Perdana Menteri, Dato' Seri Mohd Najib Tun Razak telah mengumumkan *National Key Results Areas* (NKRA) iaitu enam Bidang Keberhasilan Utama Nasional dimana beliau telah menggariskan pendekatan-pendekatan bagi menjelmakan sebuah kerajaan yang mengutamakan pencapaian yang berpaksikan kepentingan rakyat.

Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) turut terlibat secara langsung dalam NKRA yang ketiga iaitu Meluaskan Akses Kepada Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan. Empat sub NKRA Pendidikan yang diberi tumpuan iaitu Pra sekolah, Literasi dan Numerasi (LINUS), Sekolah Berprestasi Tinggi dan Tawaran baru kepada Pengetua dan Guru besar.

Sehubungan dengan sub NKRA yang ketiga, KPM telah mengambil langkah proaktif dan responsif dengan mengenalpasti 100 buah sekolah jenis harian biasa, sekolah bestari, sekolah kluster, sekolah berpiagam dan sekolah berasrama penuh untuk dinaiktarafkan kepada Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) menjelang 2012. Pada 25 Januari 2010, KPM telah mengumumkan 20 SBT yang melibatkan 10 buah sekolah berasrama penuh, empat sekolah menengah harian dan enam buah sekolah rendah seluruh negara. SBT ditakrifkan sebagai sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan dan mampu berdaya saing di persada dunia. Sasaran utama KPM adalah untuk meletakkan semua SBT sebagai penanda aras dalam soal kecemerlangan pendidikan dan menjadi model kepada semua sekolah di negara ini. Pada fasa pertama ini, hanya 20 buah sekolah terpilih daripada 10,000 sekolah di Malaysia.

Kejayaan sesebuah sekolah terletak pada keberkesanan seluruh sistem, nilai, kepercayaan, iklim, semangat dan budaya yang diamalkan oleh warga sekolah iaitu pelajar, kakitangan sokongan, guru-guru dan pihak pentadbir. Pihak yang amat besar pengaruhnya kepada kecemerlangan dan kejayaan organisasi sekolah itu ialah pemimpin sekolah iaitu pengetua atau guru besar. Mereka bertanggungjawab secara langsung dalam melaksanakan segala program pendidikan di sekolah. Tugas mereka meliputi tugas-tugas sebagai pentadbir, pengurus, penyelia, pengarah, pewakil, pemudahcara, penyelaras, pemberangsang dan penilai (Benis, 1985). Kemampuan ini dapat dilihat melalui cara mereka berperanan mengurus sekolah iaitu sama ada mereka berupaya menjadikan sekolah yang mereka pimpin berkesan atau sebaliknya. Sekolah memerlukan pemimpin atau pengurus yang berkesan untuk mentadbir dan jika tidak, masalah akan wujud dalam organisasi tersebut (Fiedler dan Chemers, 1974; Abd Syukur, 1988; Alimuddin, 2006).

Menurut Bennis (1985), pemimpin yang berkesan dikatakan dapat mengubah organisasi mereka daripada keadaan yang sedia ada kepada satu keadaan yang dinamik serta mempunyai matlamat pencapaian. Ini dapat dilakukan dengan mencipta wawasan untuk organisasi, menanamkan semangat bertanggungjawab untuk melaksanakan perubahan pada kakitangan dan menyemai budaya dan strategi baru bagi organisasi mereka agar segala tenaga dapat digerakkan dan segala sumber dapat digunakan. Sesebuah sekolah yang berkesan dan berjaya memerlukan pemimpin sekolah yang bijak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Abdul Syukur (1988) menyatakan bahawa fokus utama pendidikan ialah memastikan sistem persekolahan negara berfungsi dengan berkesan, oleh itu pemimpin sekolah perlu memainkan watak utama dalam melaksanakan pembangunan pendidikan negara bak pepatah "*The Principals set the bearing and tone of the school*", tambahan pula dalam menghadapi era globalisasi dan meletakkan pendidikan Malaysia pada taraf *world class education*.

1.2 Latar Belakang Kajian

Kajian tentang kepimpinan pendidikan telah membuktikan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam usaha untuk menjadikan sesebuah sekolah itu berjaya dan mencapai prestasi yang tinggi (Jo *et al.*, 2010; Simone & Uchiyama, 2003). Daripada kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa hubungan antara kepimpinan dan pencapaian murid adalah secara tidak langsung dan ia dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti penglibatan guru dan kakitangan, budaya sekolah, penglibatan pelajar di sekolah, penglibatan ibu bapa, komuniti, pihak pendidikan daerah dan negeri (Yu, Leithwood & Jantzi, 2002; Swan, 2003).

Berdasarkan kepada andaian yang di atas, beberapa kajian telah dibuat tentang kepimpinan sekolah-sekolah yang berjaya di dalam konteks yang pelbagai. Sebuah kajian kepimpinan pendidikan yang hebat dan hangat diperkatakan di Barat telah dijalankan oleh

Day, Harris, Hadfield, Tolley dan Beresford (2002). Kajian ini dikenali sebagai '*International Successful School Principalship Project (ISSPP)*'. Projek yang terdiri daripada tiga fasa yang melibatkan lapan buah negara di dunia iaitu England, Kanada, Amerika Syarikat, Australia, Denmark, Norway, Sweden dan China. Lebih daripada 60 kajian kes dijalankan daripada pelbagai perspektif dan tinjauan tentang pemimpin yang berjaya. Kaedah kualitatif telah digunakan dan dapatan daripada kajian ini menunjukkan ciri-ciri signifikan pemimpin sekolah yang berjaya daripada lapan buah negara tersebut.

Daripada kajian ISSPP ini didapati pemimpin sekolah yang berjaya adalah cenderung untuk mengamalkan dimensi kepimpinan transformasi yang diperkenalkan oleh Leithwood *et al.* (2003). Dimensi-dimensi tersebut adalah menentukan arah, membangunkan manusia dan menstruktur organisasi. Dalam mengkaji literatur kajian-kajian lepas, Leithwood, Day, Sammon, Harris dan Hopkin (2006) mendapati sebenarnya kepimpinan sekolah melibatkan empat dimensi utama iaitu:

- i. Menentukan arah
- ii. Membangunkan manusia
- iii. Menstruktur organisasi
- iv. Menguruskan proses atau program instruksional

Ikutan daripada penemuan dimensi baru itu, satu kajian kes '*across country*' dalam ISSPP telah dibuat. Leithwood dan Day (2007) telah mendapat bukti yang relevan dengan literatur dan menyatakan wujud amalan tambahan bagi kepimpinan sekolah yang berjaya. Pemimpin yang berjaya ini juga mempunyai nilai peribadi dan professional, memiliki ciri-ciri positif dan keupayaan untuk membuat ramalan dan mengadaptasi kepimpinannya mengikut keperluan dan konteks sekolah. Kajian ISSPP ini juga mendapati wujud ciri-ciri dan amalan tertentu kepimpinan pemimpin sekolah yang berjaya dan kepimpinan mereka adalah mempengaruhi kepada kejayaan sekolah.

1.3 Pernyataan Masalah

Kepentingan peranan pemimpin yang berkesan tidak dapat dinafikan terutamanya untuk menghasilkan sekolah-sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi. Dalam mengurus sesebuah sekolah, adalah penting bagi pengetua atau guru besar untuk menentukan visi, matlamat dan hala tuju organisasinya, dan memastikan setiap warga sekolah berkongsi, memahami visi tersebut dengan jelas dan berusaha untuk memastikan setiap tindakan adalah relevan ke arah pencapaian visi tersebut. Pemimpin yang berjaya dan berkesan bertanggungjawab terhadap prestasi diri, semua warga sekolah dan organisasi sekolah tersebut. Hubungan dan kolaborasi antara pengetua atau guru besar dengan warga sekolah dan komuniti samaada dalaman atau luaran mestilah baik dan teguh. Tanpa hubungan yang baik sudah tentu visi sekolah tidak akan dapat dicapai. Pemimpin sekolah juga mesti memiliki ilmu pengetahuan dan kepakaran untuk mengurus organisasi dan menstruktur organisasi mengikut keperluan dan arus perubahan, agar matlamat organisasi tercapai. Ramai pengkaji mengakui stail kepimpinan dan pandangan tentang ciri-ciri pemimpin sekolah adalah berbeza-beza. Satu persoalan yang boleh dibangkitkan iaitu apakah ciri-ciri dan amalan kepimpinan pemimpin yang terbaik bagi membantu pemimpin-pemimpin dan warga pendidik di sekolah-sekolah di Malaysia? Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti ciri-ciri dan amalan-amalan kepimpinan pengetua atau guru besar SBT di Malaysia.

1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti kepimpinan pengetua atau gurubesar SBT dan kaedah-kaedah yang digunakan dalam kepimpinannya yang menyumbang kepada kecemerlangan sekolah.

1.5 Objektif Kajian

Kajian ini memfokuskan kepada kepimpinan sekolah di Malaysia. Secara khususnya, kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk mengenalpasti kepimpinan pemimpin dalam kalangan pengetua atau guru besar SBT di Johor, Malaysia.

- i. Menenalpasti ciri-ciri dan amalan kepimpinan pengetua atau guru besar di dua buah SBT di Johor, Malaysia.
- ii. Menenalpasti kaedah pengetua atau guru besar SBT membentuk visi, menentukan arah dan membentuk strategi kepada peningkatan sekolah.
- iii. Menenalpasti kaedah yang digunakan oleh pengetua atau guru besar SBT dalam membina hubungan dengan pihak dalaman dan luaran sekolah .
- iv. Mengetahui strategi yang digunakan oleh pengetua atau guru besar SBT dalam melaksanakan pembangunan profesional di sekolah mereka.
- vi. Menenalpasti kaedah yang digunakan oleh pengetua atau guru besar SBT dalam menstruktur organisasi yang menyokong kepada peningkatan kecemerlangan sekolah.
- vii. Menenalpasti kaedah yang digunakan oleh pengetua atau guru besar SBT dalam mengurus proses atau program instruksional.
- viii. Membentuk model kepimpinan SBT di Malaysia.

1.6 Persoalan Kajian

Kajian yang dijalankan adalah bagi menjawab persoalan kajian seperti berikut:

- i. Apakah ciri-ciri dan amalan kepimpinan pengetua atau gurubesar di dua buah SBT di Johor, Malaysia ?
- ii. Apakah kaedah yang digunakan oleh pengetua atau gurubesar SBT membentuk visi, menentukan arah dan membentuk strategi kepada peningkatan sekolah?
- iii. Apakah kaedah yang digunakan oleh pengetua atau guru besar SBT dalam membina hubungan dengan pihak dalaman dan luaran sekolah ?
- iv. Apakah strategi yang digunakan oleh pengetua atau guru besar SBT dalam melaksanakan pembangunan profesional di sekolah mereka ?
- vi. Apakah kaedah yang digunakan oleh pengetua atau guru besar SBT dalam menstruktur organisasi yang menyokong kepada peningkatan kecemerlangan sekolah ?
- vii. Apakah kaedah yang digunakan oleh pengetua atau guru besar SBT dalam mengurus proses atau program instruksional?
- viii. Apakah model kepimpinan SBT di Malaysia ?

1.7 Kepentingan Kajian

Dengan adanya kajian ini, kita dapat mengenalpasti ciri-ciri dan amalan kepimpinan sekolah yang berjaya dalam kalangan pengetua atau guru besar SBT di Malaysia. Kecemerlangan dan kejayaan bukan terjadi begitu sahaja tanpa faktor yang merangsang setiap pihak untuk mencapai matlamat. Bush dan Middlewood (2005) menyatakan bahawa dari teori dan amalan dalam pendidikan telah membuktikan bahawa peripentingnya kepemimpinan kerana ia menyumbang kepada kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah. Di Malaysia, untuk menjadi seorang pengetua atau guru besar, tiada set kepimpinan yang diberikan sebelumnya. Pada kebiasaannya, mereka dilantik dan diberi kursus kepimpinan setelah mereka memegang jawatan tersebut. Ramai daripada pengetua atau guru besar tidak menerima pendidikan khas dalam kepimpinan dan ada yang di antara mereka hanya mempunyai sijil perguruan dan mereka terpilih menjadi pengetua dan guru besar kerana pengalaman dan senioritinya.

Kajian ini bertujuan untuk menyediakan sebuah model amalan kepimpinan pengetua dan guru besar SBT yang boleh dijadikan panduan atau rujukan kepada sekolah-sekolah lain di Malaysia, khususnya kepada pemimpin sekolah, agar dapat memimpin sekolah masing-masing dengan berkesan, cemerlang dan seterusnya menjadi sebuah Sekolah Berprestasi Tinggi pada suatu hari kelak. Kajian ini juga dapat menyediakan pengetahuan berasaskan kajian kepada KPM dan para pendidik tentang ciri dan amalan kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia. Ia juga diharapkan dapat merapatkan jurang tentang pengetahuan kepimpinan sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi di sekolah Asia dan Barat.

Kajian ini juga penting dalam bidang akademik kerana dengan menjalankan kajian ini dapat menambah lagi bahan ilmiah dalam bidang pendidikan dan sumber manusia serta dapat dimanfaatkan oleh pengkaji-pengkaji lain untuk dikembangkan melalui perspektif yang berlainan. Menyedari hakikat ini, kajian mengenai pengetua atau guru besar sekolah SBT perlu dijalankan kerana usaha ini penting untuk mengukuhkan kepimpinan pemimpin di sekolah-sekolah di Malaysia. Sekaligus, kajian ini akan dapat membantu untuk memenuhi hasrat KPM untuk merealisasikan NKRA yang ketiga iaitu Meluaskan Akses Kepada Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan (KPM 2009).

1.8 Kerangka Kajian

Kajian ini dijalankan berdasarkan kerangka yang ditunjukkan dalam Rajah 1. Kajian ini adalah berdasarkan kepada penemuan Projek ISSPP tentang kepimpinan yang berjaya dalam kalangan pemimpin sekolah. Di dalam kajian ini, kepimpinan transformasional (Leithwood et al., 2003, 2007) adalah dikatakan kepimpinan yang paling dominan. Terdapat empat amalan dimensi di dalam kepimpinan Transformasional (Leithwood et al., 2003, 2007) iaitu menentukan arah, membangunkan manusia, menstruktur organisasi dan menguruskan proses atau program instruksional. Pengetua dan guru besar merupakan subjek kajian yang akan dikaji melalui pelbagai pandangan sama ada daripada dirinya sendiri, Guru Penolong Kanan, guru-guru, staff sokongan, ibubapa, Pengerusi Persatuan Ibubapa dan Guru dan murid-murid. Amalan kepimpinan transformasional adalah sebagai model kepimpinan yang boleh mewujudkan kesan terhadap organisasi sekolah terutama aspek perkongsian kepimpinan, pemimpin menjadi contoh atau teladan, mengubah orang-orang bawahannya dari segi pemikiran dan tindakan atau penglibatan guru-guru dalam usaha untuk mencapai visi dan misi organisasi sekolah.

2.0 KAJIAN LITERATUR

2.1 Sekolah Berprestasi Tinggi

SBT ditakrifkan sebagai sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan dan mampu berdaya saing di persada dunia (KPM, 2009). SBT yang terpilih ini adalah memenuhi pra syarat yang telah ditetapkan oleh KPM dan Ahli Jawatankuasa Kerja SBT. Dalam usaha untuk menzahirkan sistem pendidikan bertaraf dunia dan menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan ilmu, maka kewujudan SBT adalah merupakan satu alternatif terbaik untuk dicapai. Menurut Morrison (2008) dan Smith (2009) SBT boleh dicapai dan direalisasikan sebagai satu instrumen dalam sistem pendidikan di Malaysia. Diantara ciri-ciri SBT adalah seperti berikut:

- i. Kepimpinan sekolah yang tegas, akauntabiliti, proaktif dan berkesan .
- ii. Pengurusan berasaskan sekolah .
- iii. Pencapaian diutamakan dimana SBT mempunyai jangkaan dan standard kejayaan yang tinggi dalam semua bidang terhadap murid-murid mereka.
- iv. Kejayaan dalam mencapai beberapa aspek seperti berjaya melahirkan pelajar-pelajar yang berjaya dan melahirkan personaliti-personaliti unggul (*towering personalities*) yang menerajui kepimpinan dimana-mana organisasi di dalam ataupun diluar negara .
- v. Perhubungan dan komunikasi pada tahap yang tinggi serta wujud jaringan yang aktif di antara SBT dengan sekolah-sekolah lain di dalam, luar negeri dan peringkat antarabangsa.
- vi. Identiti sendiri
- vii. Pembelajaran Terarah Kendiri
- viii. Sistem Bekerja Berprestasi Tinggi
- xiv. Kesaksamaan
- xvii. Penurunan Kuasa

2.2 Kajian-kajian lepas tentang kepimpinan dan sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi

Sekolah yang berprestasi tinggi mengutamakan beberapa faktor yang berkaitan dengan objektif sekolah dan kaedah untuk mencapainya. Objektif sekolah adalah penekanan kepada kejayaan pelajar-pelajar dan kemenjadiannya, manakala kaedah untuk mencapai objektif itu pula adalah merujuk kepada proses yang dilalui oleh sekolah seperti mempunyai visi yang jelas dan strategik, kepimpinan yang cemerlang, keadaan persekitaran yang positif, proses pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti dan berkesan, pembangunan professional, penglibatan semua pihak untuk membuat keputusan dan wujud hubungan serta kerjasama yang sihat dan kukuh daripada semua pihak samaada pihak dalaman mahupun luaran. Beck dan Murphy (1996) menyatakan ramai pengkaji melihat prestasi pelajar atau orientasi pencapaian mereka sebagai kriteria sekolah yang berjaya dan cemerlang. Namun begitu, Walsh (1999) dan Hill (2001) tidak bersetuju dengan kenyataan tersebut dan menurut mereka kejayaan sesebuah sekolah mengambilkira orientasi proses , dimana pelajar-pelajar membangun dengan baik di bawah kepimpinan yang baik , tanpa mengambilkira samaada mereka mencapai tahap yang tinggi atau tidak. Leithwood et al (2003) pula berpendapat bahawa sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi adalah sekolah yang menitikberatkan kepada kedua-duanya iaitu orientasi proses dan orientasi pencapaian murid-murid serta

pencapaian organisasi tersebut. Kedua-dua jenis orientasi ini adalah penting dan saling melengkapi.

Sejak dua setengah abad yang lalu, pengkaji dan penulis dalam bidang penyelidikan amat tertarik dengan kajian dalam bidang kejayaan dan keberkesanan sekolah. Pembentukan sekolah yang berprestasi tinggi tidaklah berlaku dengan sendirinya. Menurut Hussein, 2008; Razik dan Swanson, 2001; Day et al., 2006, kepimpinan adalah faktor yang paling penting untuk membentuk sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi. Banyak kajian bersetuju bahawa apa yang membezakan kejayaan sesebuah sekolah dengan sekolah-sekolah yang lain ialah kepimpinan pengetua atau guru besar. Hussein (2008) menyatakan kepimpinan pengetua yang dinamik dan bersungguh-sungguh telah dikenalpasti sebagai pembolehubah yang membawa kepada kejayaan sesebuah sekolah itu. Daripada kajian yang telah dijalankan, Bliss (1991) mendapati sekolah yang berjaya selalunya diterajui oleh pemimpin yang berupaya untuk memastikan persekitaran sekolah yang sihat, teratur, berdisiplin dan terarah, wujud hubungan kerjasama dengan semua pihak, komitmen yang tinggi dalam kalangan semua warga sekolah, pembangunan staff yang mencukupi dan mempunyai hubungan dengan ibubapa dan pihak luaran yang baik dan positif. Kajian yang dibuat oleh Baile dan Collinwood (2008) mendapati kepimpinan pemimpin yang paling berkesan memberi impak yang besar kepada keberkesanan dan kejayaan dalam peningkatan organisasi terutamanya, di sekolah-sekolah dan universiti. Kajian tersebut telah dilakukan ke atas responden yang terdiri daripada pihak pentadbir sekolah, professor dan pelajar-pelajar. Bailed dan Collinwood (2008) telah menemubual, membuat tinjauan dan kaji selidik untuk mengumpul data daripada responden tersebut. Daripada kajian tersebut, mereka mendapati wujud hubungan yang signifikan diantara kepimpinan yang berkesan dengan kejayaan di sekolah.

Dengan perubahan yang berlaku di era globalisasi kini, kepimpinan seseorang pengetua atau guru besar tidak hanya berfokus kepada kepimpinan pengajaran dan pembelajaran semata-mata tetapi kepada kepimpinan yang ideal dan mampu mengubah minda, nilai dan sikap atau tingkahlaku warga di dalam sesebuah organisasi sekolah tersebut supaya mempunyai komitmen pada matlamat organisasi dan perjuangan kepada tahap yang cemerlang. Waters, Marzano, & Mc Nulty (2003) berpendapat bahawa pemimpin SBT perlu peka kepada situasi semasa, mempunyai kemahiran untuk menstimulasikan intelek dalam kalangan guru-guru dan staf sokongannya, menjadi agen perubahan, melibatkan warga sekolah dalam merekabentuk dan mengimplementasikan sesuatu polisi dan keputusan, sentiasa memastikan wujud budaya yang sihat, sentiasa mengawal dan menilai keberkesanan amalan-amalan di sekolah dan kesannya kepada pembelajaran murid. Menurut Jo, Joseph, & Dana (2010) kepimpinan pengetua dan guru besar SBT yang ideal mengikut era semasa adalah sangat penting dan mempunyai kesan yang kuat kepada pembentukan SBT. Melalui kajian ke atas 20 orang pengetua SBT di Amerika Syarikat, mereka mendapati amalan kepimpinan pengetua dan guru besar SBT tidak hanya tertumpu kepada kepimpinan pengajaran dan pembelajaran sahaja tetapi terdiri daripada lebih daripada itu iaitu kepimpinan pentadbiran (*administrative leadership*) dan kepimpinan instruksional.

Kejayaan sekolah adalah bergantung kepada kepimpinan pengetua dan guru besar. Pengetua dan guru besar perlu peka kepada perubahan, memahami konteks dalaman dan luaran sekolah, menentukan arah, bijak dalam membangunkan manusia dan menstruktur organisasi sekolah. Leithwood et al (2003) mencadangkan sebuah set asas amalan kepimpinan yang berkesan dan sangat berguna kepada semua organisasi sekolah yang ingin mengecapi kejayaan cemerlang. Tiga dimensi di dalam set asas amalan kepimpinan yang berkesan itu iaitu menentukan arah, membangunkan manusia dan menstruktur organisasi.

Daripada kajian yang dibuat oleh Day, Harris, Hadfield, Tolley dan Beresford (2002) yang dikenali sebagai '*International Successful School Principalship Project (ISSPP)*', mereka mendapati wujud hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengetua atau guru

besar dan kejayaan sesebuah sekolah itu . Projek ISSPP tersebut telah dilaksanakan ini sebanyak tiga fasa yang melibatkan lapan buah negara di dunia iaitu England, Kanada, Amerika Syarikat, Australia, Denmark, Norway, Sweden dan China. Projek ini melibatkan lebih daripada 60 kajian kes daripada pelbagai perspektif dan tinjauan tentang pemimpin sekolah yang berjaya dan kaedah kualitatif telah digunakan. Daripada kajian ISSPP, kajian ini mendapati pemimpin sekolah yang berjaya dan cemerlang adalah cenderung untuk mengamalkan tiga dimensi asas amalan kepimpinan yang berkesan seperti yang dicadangkan oleh Leithwood *et al* (2003) dalam kepimpinan transformasional. Dimensi-dimensi tersebut adalah menentukan arah, membangunkan manusia dan menstruktur organisasi. Pemimpin sekolah yang berjaya ini juga mempunyai nilai peribadi dan professional, memiliki ciri-ciri positif dan keupayaan untuk membuat ramalan dan mengadaptasi kepimpinannya mengikut keperluan dan konteks sekolah.

Dengan menggunakan metodologi yang sama seperti yang dilakukan oleh projek ISSPP , beberapa pengkaji daripada negara-negara lain telah membuat kajian kepimpinan sekolah berjaya, antaranya kajian yang dijalankan oleh Mulford & John (2004) yang berbentuk kajian kes di Tasmania, Australia, kajian Gur, Drysdale & Mulford (2006) di Australia dan kajian Raihani (2007) iaitu kajian kes di tiga buah sekolah di Indonesia. Pengkaji-pengkaji tersebut mendapati kepimpinan yang dicadangkan oleh Leithwood *et al* (2003) ini adalah paling dominan dalam kepimpinan yang di amalkan oleh pengetua atau guru besar sekolah yang cemerlang.

Dalam mengkaji literatur kajian-kajian lepas , Leithwood , Day, Sammon, Harris dan Hopkin (2006) mendapati sebenarnya kepimpinan sekolah melibatkan empat dimensi utama iaitu menentukan arah, membangunkan manusia , menstruktur organisasi dan menguruskan proses atau program instruksional. Ikutan daripada penemuan dimensi baru itu, satu kajian kes '*across country*' dalam ISSPP telah dijalankan. Leithwood dan Day (2007) telah mendapat bukti yang relevan dengan literatur dan menyatakan wujud amalan-amalan tambahan lain bagi kepimpinan sekolah yang berjaya. Bagi dimensi pertama iaitu menentukan arah , amalan tambahan yang ditemui ialah kemahiran menyelesaikan masalah (menganalisa konteks, menyelesaikan masalah bersama, merancang penambahbaikan dan mementingkan nilai dan kepercayaan). Manakala dalam dimensi kedua iaitu dimensi membangunkan manusia, pemimpin juga perlu mempunyai sikap saling percaya dan mempercayai dan sentiasa kelihatan (keterlibatan) di sekolah atau menghadiri aktiviti dan program yang dianjurkan di sekolah. Dan bagi dimensi ketiga pula iaitu dimensi menstruktur organisasi, amalan tambahan yang dinyatakan oleh pengkaji ISSPP ialah pemimpin hendaklah memastikan persekitaran di sekolah adalah selamat dan terkawal. Akhirnya dimensi keempat iaitu menguruskan program instruksional dimana pemimpin memainkan peranan dalam memperkenalkan bentuk pengajaran yang produktif kepada warga sekolah khususnya guru-guru dan juga membentuk kesatuan atau hubungan yang baik dengan semua pihak di dalam atau di luar sekolah untuk mendapat peluang dan tips baru dalam usaha untuk meningkatkan kualiti dan keberkesanan proses instruksional di sekolah.

Amalan kepimpinan pengetua atau guru besar yang terbaik akan memberi kesan kepada peningkatan sekolah dan pencapaian pelajar dalam akademik dan bukan akademik. Menurut Jo *et al.* (2010), pemimpin SBT sentiasa mengutamakan proses instruksional dan pencapaian murid dalam pembelajaran. Daripada kajian yang dijalankan ke atas 20 pengetua SBT di Amerika Syarikat, Jo *et al.* (2010) telah membentuk sebuah model SBT yang kenali sebagai Model Double Helix dimana kepimpinan yang dominan diamalkan di SBT ialah kepimpinan pentadbiran dan instruksional. Jo *et al.* (2010) mendapati pemimpin SBT mengamalkan kepimpinan intruksional dimana pemimpin sentiasa memberi fokus kepada proses pengajaran dan pembelajaran. Pemimpin SBT juga membentuk budaya untuk menyokong kepada proses pengajaran, sentiasa berbincang tentang pengajaran,

mementingkan kepada pembangunan professional guru-guru dan menggunakan pendekatan 'system development' kepada sebelas elemen yang berasaskan kajian (faktor pencapaian, perancangan, komponen instruksional, strategi pengajaran dan keupayaan murid, pengajaran mengikut kandungan, arahan, keperluan murid yang pelbagai, teknologi, model pengajaran dan pengurusan bilik darjah) apabila mereka berinteraksi dengan guru-guru tentang proses instruksional.

3.0 METODOLOGI KAJIAN

Kajian yang dijalankan ini adalah berbentuk kualitatif dan melibatkan kajian kes pelbagai dengan menggunakan soalan temubual yang dibentuk untuk menjawab kepada persoalan kajian, pemerhatian, dokumen-dokumen dan laporan. Ia bertujuan untuk memberi maklumat yang pelbagai. Mohd Najib (1999) menyatakan soalan temubual adalah sesuai digunakan terutama dalam mendapatkan maklumat secara terus kepada subjek dan ia sangat fleksibel dimana responden boleh menerangkan perkara yang tidak difahami dengan lebih lanjut. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti apakah ciri dan amalan kepimpinan dalam kalangan pengetua atau guru besar SBT di Malaysia. Pendekatan kualitatif kajian kes pelbagai digunakan kerana kajian ini memenuhi kriteria yang dicadangkan oleh Yin (1994). Menurut beliau, kajian kes digunakan bila persoalan tentang 'bagaimana' atau 'kenapa' diutarakan atau sebab kenapa ia berlaku. Pendekatan ini juga menyediakan kaedah untuk mendapatkan maklumat yang lebih detail tentang pengalaman seseorang, perasaan dan situasi sekolah di bawah kepimpinan seseorang, dan yang pasti tidak boleh diperolehi dengan kaedah kuantitatif.

Kajian yang dijalankan adalah di dua buah sekolah yang berjaya terpilih sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia dan bertujuan untuk mengenalpasti ciri dan amalan kepimpinan pengetua atau guru besar SBT yang dipilih di Malaysia iaitu SBT 1 dan SBT 2. Dua buah sekolah ini dipilih kerana kedua-duanya adalah sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi, mempunyai reputasi yang tinggi di negara ini dan selalu dijadikan contoh kerana kejayaan yang berterusan sama ada dari aspek akademik mahupun bukan akademik. Mereka juga dipilih kerana mereka telah melalui proses dan sedang mengalami fenomena tersebut iaitu kepimpinan sekolah berjaya dan berprestasi tinggi. Patton (2002) menyokong bahawa kajian tentang sesuatu fenomena itu perlu melibatkan responden yang telah mengalami atau yang sedang mengalaminya.

Sampel kajian adalah terdiri daripada 12 orang yang terdiri daripada pengetua atau guru-besar, Guru Penolong Kanan 1, guru-guru, kakitangan sokongan, pelajar-pelajar, ibubapa dan Pengerusi Persatuan IbuBapa dan Guru (PIBG) daripada kedua-dua buah sekolah SBT iaitu SBT 1 dan SBT 2. Proses persampelan adalah bergantung kepada tujuan pemungutan data kajian (Dayang dan Hafiz, 2009; Johnson dan Christensen, 2000). Kenyataan ini membawa maksud bahawa semua sampel yang dipilih mempunyai peluang untuk menjawab persoalan kajian. Di dalam kajian ini, pemilihan sampel yang terdiri daripada seorang pengetua atau guru-besar, seorang Guru Penolong Kanan 1, tiga orang guru, seorang kakitangan sokongan, dua orang pelajar, seorang Pengerusi Persatuan IbuBapa dan Guru (PIBG) dan tiga orang ibubapa yang merupakan ahli jawatankuasa PIBG (pihak yang pelbagai) dibuat dengan tujuan untuk mendapatkan maklumat daripada pelbagai perspektif dan ini dapat menyumbang kepada dapatan data atau sumber yang tepat atau jelas tentang kepimpinan pengetua dan guru besar di sekolah yang dikaji.

Instrumen kajian yang digunakan adalah melalui soal temubual. Soalan temubual separuh struktur digunakan adalah adaptasi soalan-soalan daripada kajian lepas yang telah diubahsuai mengikut konteks pendidikan di Malaysia. Soalan temubual yang dibuat adalah untuk menjawab kepada persoalan kajian. Hubungan yang jelas antara persoalan kajian,

soalan temubual dan teori-teori yang berkaitan adalah seperti di dalam Lampiran A. Tidak semua responden ditanya soalan yang sama di dalam temubual tersebut kerana pengetahuan dan pengalaman mereka tentang kepimpinan pemimpin sekolah adalah berbeza-beza. Temubual ini bertujuan untuk memungut data tentang bagaimana pemimpin sekolah memimpin sekolah, apakah kaedah-kaedah yang digunakan dan mengapa kaedah itu dipilih. Kesemua temubual telah direkodkan setelah mendapat kebenaran daripada responden kajian yang terdiri daripada pengetua atau gurubesar, Guru Penolong Kanan 1, tiga orang guru, seorang kakitangan sekolah, Pengerusi PIBG, tiga orang ibubapa (ahli jawatankuasa PIBG) dan dua orang pelajar bagi setiap sekolah yang dikaji. Soalan temubual yang digunakan adalah di dalam Bahasa Malaysia dan sesi temubual mengambil masa lebih kurang 50 minit. Penganalisaan data bermula sebaik sahaja pemungutan data dibuat. Ini termasuklah analisa data yang diperolehi daripada PPD, JPN dan KPM. Setelah semua data diperolehi dari setiap sekolah yang dikaji, data di analisis mengikut kes demi kes. Setelah analisis setiap kes dijalankan, analisis bersilang pula dijalankan.

4.0 KESIMPULAN

Kejayaan sebagai sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi tidak akan dapat dikecapi tanpa ada usaha-usaha oleh semua pihak dalam sesebuah organisasi sekolah. Faktor utama yang mendorong kepada pencapaian kejayaan ini adalah kepimpinan pengetua atau gurubesar. Kepimpinan adalah satu proses dan tingkahlaku di mana seseorang pemimpin itu mengambil tindakan-tindakan tertentu untuk mempengaruhi individu lain supaya berusaha secara sukarela dan bekerjasama untuk mencapai objektif kumpulan atau organisasi tanpa mementingkan kepentingan peribadi. Untuk melaksanakan tugas-tugas sebagai seorang pemimpin bukanlah suatu perkara yang mudah. Tambahan pula untuk memimpin sekolah kepada tahap yang cemerlang dan berprestasi tinggi. Oleh yang demikian, seseorang pemimpin itu mestilah mempunyai ciri-ciri pemimpin yang berkesan dan mengamalkan gaya kepimpinan yang paling terbaik. Berdasarkan ciri-ciri utama yang perlu ada pada SBT, kepimpinan yang paling dominan untuk diaplikasikan oleh pemimpin SBT adalah kepimpinan Leithwood *et al.* (2007). Untuk mencapai tahap sekolah yang berjaya adalah menjadi satu kemestian bagi pengetua atau guru besar sekolah untuk mengamalkan kepimpinan yang terbaik dan cemerlang.

RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah. (1991). *Pengurusan organisasi: Perspektif, pemikiran dan teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Brookover, W. B., & Lezotte, L. W. (1979). *Changes in school characteristics coincident with change in student achievement*. East Lansing: Michigan State University, College of Urban Development.
- Carroll, J. B. (1989). *The Carroll Model: A 25 year retrospective and prospective view*. *Educational Researcher*, 18(1), 26-31.
- Edmonds, R. R. (1977). *Search for effective schools: The identification and analysis of city schools that are instructionally effective for poor children*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Edmonds, R. (1979a). *Effective schools for the urban poor*. *Educational Leadership*
- Hopkins, D., Ainscow, M., & West, M. (1994). *School improvement in an era of change*. London: Cassell.
- Hopkins, D., & Reynolds, D. C. (1999). *Moving on and moving up: Confronting the complexities of school improvement in The Improving Schools Project*. *Educational Research and Evaluation*, 4, 23-51.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Levine, D., & Lezotte, L. (1990). *Unusually effective schools*. Madison, WI: The National Center for Effective Schools Research and Development.
- Mortimore, P. (1991). *Effective schools from a British perspective: Research and practice*.
- Dalam 1. Bliss & W. Firestone (Ed.), *Creating effective schools*. London: Prentice-Hall. Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools. Kertas dibentangkan dalam Seminar Sekolah Efektif, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Rahimah Haji Ahmad & Zulkifli A. Manaf. (1996). *Towards developing a profile of effective and less effective schools*. *Jurnal Pendidikan*, 17, 51-64.
- Reynolds, D., Creemers, B. P. M., Hopkins, D., Stoll, L., & Bollen, R. (1996). *Making good schools: Linking school effectiveness and school improvement*. London: Routledge.
- Reynolds, D., Creemers, B., Nesselrodt, P., Schafer, E., Stringfield, S., & Teddlie, C. (Eds). (1994). *Advances in school effectiveness research and practice*. Oxford: Pergamon.
- Rosenholtz, S. J. (1985). *Effective schools: Interpreting the evidence*. *American Journal*

of Education, 93, 353-387.

- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, T., & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: Secondary schools and their effects on children*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Leithwood, K. (2005). *Understanding Successful School Leadership: Progress on a Broken Front*. Journal of Educational Administration, 43(6), 619-629.
- Leithwood, K., & Duke, D. L. (1999). *A Century's Quest to Understand School Leadership*. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration* (pp. 45-72). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School*. Journal of Educational Administration, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia: Open University Press.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What Do We Already Know About Successful School Leadership?* Retrieved October 7, 2003, from <http://www.cepa.gse.rutgers.edu/Division%20A%20Papers%202003/Leithwood%20Riehl4-28.pdf>
- Lokman Mohd Tahir. (2006). *Teori Kepimpinan Fleksibel Yulk dan Lepsinger*.
- MacBeath, J. (Ed.). (1998). *Effective School Leadership: Responding to Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Merriem, S. B. (1988). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Dayang Tiawa & Mohd Hafiz Omar. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. NasMax Sdn Bhd
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousands Oaks: SAGE Publications.
- Mohd Najib Abdul Ghaffar. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Amin Senin. (2008). *Kompetensi Berimpak Tinggi bagi Pemimpin Sekolah*. IAB Malaysia.
- Aziah Ismail. (2008). *Amalan Kepimpinan Transformasi dan Kapasiti Kepimpinan di dua buah Sekolah Kluster di Malaysia*. IAB . Malaysia.
- John Maxwell (2006) . *360 Degree Leader* . Pearson. USA.
- W. Chan Kim , Renee Mauborgne (2005) . *Blue Ocean Strategy*. Harvard Bussiness Press.

- Azizi Yahya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli , Yusof Boon, Abdul Rahim Hamdan . (2007) . *Menguasai Penyelidikan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur .PTS Profesional Publishing.
- Mulford, B., & Johns, S. (2004). *Successful School Principalship. Leading and Managing*, 10(1), 45-76.
- Raihani The principal perspective of successful school leadership in Yogyakarta, Indonesia Post-Script, Volume 7,1 16
- Rossmann, G. B., & Rallis, S. F. (2003). *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-Added Leadership*. New York: Harcourt Brace Javanovich.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wong, K. (2005). *Conditions and Practices of Successful Principalship in Shanghai*. Journal of Educational Administration.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research* (2nd ed. Vol. 34). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). *The Effects of Transformational Leadership on Teachers' Commitment to Change in Hong Kong*. Journal of Educational Administration, 40(4), 368-389.